



Business Newsletter

Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse

Die nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungsketten durch die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse gewinnt immer mehr an Bedeutung in allen Bereichen. In vielen Industrien wird der KVP schon als Basisanforderung gesehen. Jedoch gibt es für die Umsetzung der Thematik keine allgemein zugänglichen Best-Practice-Standards. Hier setzt die POLYGON BE ein und ermöglicht mit ihrer Methode eine durch ein Template-Modell gestützte, systematische und individuelle Analyse der eigenen Situation. Darauf aufbauend, wird die optimale Allokation und wirtschaftliche Ausgestaltung von erfolgreichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen abgeleitet.

Inhalt

Ausgangssituation	2
Kernbotschaften	2
Grundsätzliches	3
Anstoß KVP	4



Ausgangssituation

Die Forderung nach einer nachhaltigen Gestaltung der Wertschöpfungskette wird an Unternehmen von den unterschiedlichsten Seiten herangetragen. Um besser zu werden, muss man sich ändern!

Dieser Slogan gilt auch für eine Organisation. Änderungen erfolgen hier normalerweise nicht von alleine, sondern werden systematisch ausgewählt, aktiv eingeführt und gemanagt.

Der dazu notwendige Prozess wird als „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) bezeichnet. Im Klartext bedeutet das eine stetige Verbesserung, wobei das bestehende Leistungsniveau zunächst gehalten und dann kontinuierlich und langsam verbessert wird.

Wir haben keine Zeit die Axt zu schärfen, wir müssen Holz machen!

Erfolgreicher KVP

Die kontinuierliche Durchführung iterativer, inkrementeller Arbeitspakete, anstelle von radikalen, sprunghaften Umgestaltungen, ist daher ein wesentlicher Bestandteil des KVP. Die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen Verbesserungsmaßnahmen ist dabei im Wesentlichen von der inneren Haltung aller Beteiligten abhängig. Die Mitgestaltung der im Unternehmen notwendigen Veränderungen durch die Mitarbeiter und das Management ist daher ausdrücklich erwünscht. Das Managementkonzept KVP strebt eine Erhöhung der bestehenden Produkt-, Prozess- oder Servicequalität an. Konkrete Verbesserungsvorschläge werden von einzelnen Mitarbeitern oder Teams erarbeitet, die auch zur direkten Umsetzung ihrer Ideen ermächtigt werden.

Kernbotschaften zum KVP

Durch den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sollen die vorhandenen Methoden, Standards und Arbeitsprozesse vereinfacht, verkürzt und somit effizienter gestaltet werden (zum Beispiel: Einsparung von Zeit und Kosten, höhere Produktivität zur Steigerung des Kundennutzen).

Mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen wird eine Erhöhung der bestehenden Produkt-, Prozess- oder Servicequalität während des gesamten Lebenszyklus angestrebt.

Die grundlegende Voraussetzung für einen erfolgreichen schrittweisen Verbesserungsprozess ist die Definition eines eindeutigen Ausgangszustandes. Er wird mit Hilfe von Standards formuliert. Diese Standards bilden die Basis für die weiteren prozessorientierten Verbesserungen. Diese müssen regelmäßig überprüft und mit Hilfe von Messgrößen operationalisiert werden.

Ein wesentlicher Aspekt des KVP ist die Messbarkeit der Verbesserung: *“You can't manage, what you can't measure“*. Die Messungen der Nachhaltigkeit von Verbesserungsmaßnahmen müssen an sachlich korrekten Punkten ansetzen und nachvollziehbar durchgeführt werden. Methoden aus dem Qualitätsmanagement, wie zum Beispiel Service Assessments, Q-Gates und Service Reporting überprüfen einerseits die Verbesserungsmaßnahmen und können andererseits aus den Ergebnissen neue Verbesserungsvorschläge generieren.

POLYGON Business Engineers GmbH

Geisingerstraße 21,
74321 Bietigheim-Bissingen

07142 22 22 70
07142 22 22 71
info@polygon-business-engineers.de

Besuchen Sie uns im Internet:
www.polygon-business-engineers.de

Grundsätzliches zum KVP

Grundlegendes Merkmal ist die Analogie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zum PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) nach Deming. Die Spitze des Dreiecks symbolisiert das Management, welches dadurch in den Vordergrund tritt und somit den Prozess deutlich sichtbar trägt. Die Ablauf- und Aufbauorganisation der LM-Council unterstützt die Umsetzung des Prozesses. Angestoßen wird der Kreislauf einerseits durch Verbesserungsvorschläge aus der Fläche, andererseits durch Managementvorgaben. Eine geregelte Kommunikation hält den Kreislauf der Abläufe in Schwung.

Katalysator und Eingangstor für Anforderungen ist die Management Council. Hier werden die Verbesserungs- oder Änderungsvorschläge ausgewertet und zur Entscheidung aufgearbeitet. Zur Bearbeitung und Umsetzung der Maßnahmen wird vom Board ein Team bestimmt, das die Abläufe federführend verantwortet.

Für alle Mitarbeiter kann ein Knowledge-Management-Tool auf der Basis eines Wiki installiert werden. Dort haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen aktiv zu dokumentieren, sich mit Kollegen darüber auszutauschen und auf diese Weise Wissensnetze zu knüpfen. Der KVP kann von externen aber auch von internen Auslösern gestartet werden. Externe Auslöser sind alle Initiatoren, die außerhalb des KVP-Kreislaufs angesiedelt sind und die Notwendigkeit feststellen eine Verbesserung in Ihren Prozessen, Methoden oder Tools zu beantragen. Diese Auslöser sind zum Beispiel Kunden, allgemeine Marktbedürfnisse, angestrebte Zertifizierungen, aber auch Mitarbeiter der Delivery. Interne Initiatoren sind vor allem das Management, die Councils, sowie alle in den KVP involvierten Mitarbeiter.



Anstöße, aber woher?

Anstöße für Verbesserungen können aus unterschiedlichen Quellen stammen. Dazu zählen beispielsweise Informationen über bereits vorgeschlagene Verbesserungen oder festgestellte Fehler, die Abläufe beeinträchtigen. Zu diesen Quellen zählen aber auch Erfahrungswerte aus Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Nach der Analyse werden Änderungen oder Verbesserungen vor ihrer Einführung zuerst in Pilotprojekten und / oder -bereichen erprobt. Erst bei einem nachweislichen Erfolg werden sie in der Breite eingeführt. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des KVP ist die eine regelmäßige Überprüfung. Sie soll klären, ob die erwarteten Verbesserungen tatsächlich erfolgreich umgesetzt wurden und nachhaltig angewandt werden.

Wie kann der Prozess Lean Management angestoßen werden?

Damit die Thematik „Lean Management“ im Spannungsfeld zwischen langfristiger Nachhaltigkeit und kurzfristigem Tagesgeschäft nicht zu kurz kommt, ist eine „starker“ Anstoß und in Schwung bringen der „kontinuierlichen Verbesserung“ notwendig. Der Anstoß um den Weg für kontinuierliche Verbesserungen zu ebnen, wird erfahrungsgemäß durch eine einmalige, projektbezogenen Aktion erreicht. Dazu zählen folgende Aktionen:

- Ermittlung, Analyse und Bewertung der Potenziale mit Hilfe eines bewährten Kompendiums als Grundlage für ein Portfoliomanagement,
- Analyse und Bewertung der Geschäftsprozesse zur Reduktion von Verschwendung der Ressourcen und Etablierung der Kunde-Kunde-Beziehung als Basis für ein BPMS (Business Process Management System) durch
 - Prozessstrukturen
 - SIPOCs
 - Wertstromdesign
- Aufbau eines Konzept- und Schulungsprogramms zur Beantwortung der Fragen:
 - Wie etabliere ich die kontinuierliche Verbesserung organisatorisch in meinem Unternehmen?
 - Wie kann ich in meinem Unternehmen eine kontinuierliche Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität mit dem KVP Prozess erreichen?
 - Welche methodische Vorgehensweise bietet sich dafür an und wie kann ich meine Mitarbeiter zu deren Umsetzung begeistern?

Wird fortgesetzt